

3603

**TESIS:**

**"REINGENIERIA EN LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS"**

**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CARRERA: CONTADOR PÚBLICO**



***Alumna: Veronesi, Sabrina Cecilia***

***D.N.I 27.109.757***

***Tutora: Lic. De Angelis, Leonor***

***AÑO 2006***

## **INDICE:**

Objetivo del trabajo.....	1
Introducción.....	2
CAPITULO 1	
Definición de Reingeniería.....	5
Reingeniería versus el mejoramiento continuo.....	7
¿Qué implica la Reingeniería?.....	7
Factores necesarios para que una Reingeniería sea efectiva.....	8
Factores que influyen o deben considerarse a la hora de rediseñar los procesos.....	10
La implementación al cambio.....	11
¿Cómo pensar en términos de Reingeniería?.....	14
Sobre que se trata el pensamiento de la Reingeniería.....	15
Herramienta que utiliza la Reingeniería.....	16
¿Cómo se hace una Reingeniería?.....	17
Principales tipos de Reingeniería.....	18
¿Qué no es la Reingeniería?.....	19
CAPITULO 2	
Los 13 conceptos fundamentales de la Reingeniería.....	20
Aspectos claves de la Reingeniería.....	23
Metodología para la Reingeniería.....	26
CAPITULO 3	
El Rediseño de los Procesos.....	30
Clasificación de los componentes de Procesos.....	32
Características en común en los procesos de negocios rediseñados...	33
Tipos de cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos.....	37
Procesos de Inciación.....	42
CAPITULO 4	
¿Quién va a rediseñar?.....	46
Líder.....	46
El dueño del Proceso.....	48

Equipo de Reingeniería.....	48
Comité Directivo.....	50
Zar de Reingeniería.....	51
CAPITULO 5	
Análisis de la Reingeniería.....	52
Dirección del Proyecto.....	53
Aplicación de la Reingeniería.....	54
Dirección de Programas.....	58
CAPITULO 6	
Éxito de la Reingeniería.....	60
Errores comunes que llevan a la empresa a fracasar en la Reingeniería.....	60
Criticas y Revisiones a la Reingeniería.....	65
Dificultades y Revisiones a la Reingeniería.....	68
Visión Negativa y Positiva de la Reingeniería.....	69
CONCLUSION.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	73
ANEXO 1 - Experiencia de una Compañía: Hallmark.....	75
ANEXO 2 – Experiencia de una Compañía: Taco Bell.....	77
ANEXO 3 – Experiencia de una Compañía: Bell Atlantic.....	80

## **Objetivo del Trabajo:**

Analizar que la Reingeniería en los Procesos Administrativos es una herramienta eficaz en el desarrollo de nuestros negocios, en el desenvolvimiento de nuestra carrera administrativa y el ramo del mercadeo.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **Introducción**

A lo largo del tiempo la economía ha marcado etapas y muchas veces ha sido el factor desencadenante que produjo cambios profundos en la sociedad.

Con la caída del Imperio Romano (S IV D.C.), apareció un nuevo sistema económico en Europa, el Feudalismo. Éste era un modelo básicamente agrario y estacional, no existía el concepto de “stock”. A través de la agrupación en feudos se formó un dibujo de reinos donde no había comercio formalmente y solo se aplicaba el trueque como forma de intercambio, había ametalismo (ausencia de metálico).

Ya para la caída del feudalismo, la aparición del rey absolutista y la conquista de América, el ametalismo desaparece. Básicamente por la “teoría de los poros”, la cual establece que el metal, con el cual se comienza a acuñar dinero, se extrajo principalmente de las culturas precolombinas, mediante el saqueo. Aquí, el comercio ya es floreciente en todo el viejo continente y los intercambios son comunes entre diferentes reinos. Si bien no existe el “stock” propiamente, sí había un excedente utilizado para esas negociaciones. Nace el Capitalismo Comercial.

Cuando en Inglaterra en el siglo XVII se produce la Revolución Industrial, propiciada por la industria algodonera – gracias a las colonias –, el cambio de una estructura, donde ya existían antecedentes empresariales, modifica asombrosamente a la producción. Aparece el “Stock” y el Capitalismo Industrial. Luego, con la aparición de las industrias pesadas, 100 años más tarde, el despegue final tecnológico fue magnífico.

Es en esta etapa donde surge un pensador que iluminó toda su época, si bien hoy día es criticado por la economía moderna en ese entonces fue un revolucionario, Adán Smith. Quien aplicó por primera vez preceptos científicos a la economía y estableció las bases de la empresa moderna. Sostuvo que el trabajo era la fuente de la riqueza y debía dividirse en sus tareas más simples y básicas, e influyó con su teoría en otro hombre que cambió la visión de la industria a comienzo del siglo XX, Henry Ford. Éste con el “Fordismo” dio respuesta a una necesidad de la época en la cual se ven los albores del capitalismo económico.

Así la economía, aún antes de ser ciencia, desde el punto de vista de un sistema de intercambio de bienes, propugnó respuestas a las problemáticas de cada era, generando cambios en las estructuras mismas de las realidades geopolíticas.

En la era postindustrial de los negocios en que estamos entrando, las corporaciones se fundaran sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes.

Así, hoy existe un nuevo sistema que pretende una modificación de las conductas y hasta de la forma de sentir la vida. La Reingeniería.

La Reingeniería no es otra idea importada de Japón. No es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones. No es un nuevo truco que pueda aumentar la calidad de un producto o servicio de la compañía o reducir determinado porcentaje de los costos. No es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni a motivar a los vendedores. No forzará a un viejo sistema computadorizado a trabajar más rápidamente. No se trata de arreglar nada.

La Reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancar de cero, significa dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante doscientos años de administración industrial.

En la reingeniería de negocios los viejos títulos y formas organizacionales, dejan de tener importancia. Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales.

Las compañías que buscaban más que una mejora pequeña y lo lograban, se planteaban un interrogante distinto del de otras organizaciones. No se preguntaban: "¿Cómo podemos hacer más rápidamente lo que hacemos?" o "¿Como podemos hacer mejor lo que hacemos?" o "¿Como podemos hacer a menor costo lo que hacemos?". Lo que se preguntaban era: "¿Porque estamos haciendo esto?".

Por naturaleza, el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se realiza nuevas interrogantes, cuestiona estas respuestas.

Me atrevería a decir que el proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante ("¿estamos acaso haciendo las cosas bien o podríamos hacerlas mejor?") que surgió después de haber obtenido una respuesta (el proceso o actividad en sí) a una interrogante que se planteó originalmente (Cómo hacer las cosas).

El proceso de Reingeniería está revolucionando el mundo empresarial, replanteando la manera en que se manejan las empresas- en una visión de procesos- tendiendo a organizaciones al servicio de los clientes, estructurado en torno a equipos de trabajo.

La metodología de esta disciplina consiste en tomar soluciones puntuales a distintos problemas que tiene la empresa, integrarlos y añadir una componente de innovación.

En la práctica de la Reingeniería se señala que el recurso humano es un aspecto fundamental y que en la mayoría de los proyectos hace la diferencia entre el éxito y el fracaso de los mismos.

La Reingeniería está llegando al punto de ser considerada como la manera de reducir costos, llegar a tiempo al mercado y de ampliar la satisfacción de los clientes, estos beneficios se ven claramente en diferentes modos de aplicación.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## CAPITULO 1

### DEFINICION DE REINGENIERIA:

Formalmente Reingeniería se puede definir según Michael Hammer <sup>1</sup>(1994) como: *“El análisis fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, para conseguir mejoras substanciales en el desempeño, en aspectos tales como costo, calidad de servicio y velocidad.”*

De esta definición se destacan conceptos claves:

- **Rediseño radical** corresponde a la búsqueda de un quiebre que produzca un cambio estructural profundo en el manejo de la Organización, lo cual tiene como consecuencia que no es cambio ni mejora continua sino una innovación concentrada en un período corto de tiempo.
- **Mejoras substanciales en el desempeño** que buscan obtener ventajas competitivas. O sea, no se buscan mejoras marginales, sino que se aspira a incrementar el desempeño en órdenes de magnitud.
- **Análisis fundamental** de un negocio que derive a una innovación profunda, que implica que se cuestionen las prácticas organizacionales convencionales y todos los supuestos que están detrás de tales prácticas. Esto tiene como requisito que se cree dentro de una organización una cultura de cambio, lo cual es uno de los grandes desafíos en la Reingeniería.

Podemos encontrar otra definición anteriormente planteada por Hammer y Champy (1993)<sup>2</sup>:

*“La reingeniería es la revisión fundamental y el re diseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”*

Esta definición plasmada por estos autores contemporáneos, plantea cuatro palabras claves en su análisis: **Fundamental, Radical, Espectacular y Procesos.**

---

<sup>1</sup> Michael Hammer, La Revolución de la Reingeniería (página 15)

<sup>2</sup> Michael Hammer & James Champy, Reingeniería. (página 9)



De la primera se desprende que la reingeniería no debe aplicar ningún concepto preconcebido. Que se deberá plantear primero “que” se debe hacer y posteriormente “Como” hacerlo y centrar el esfuerzo en “lo que debe ser”. La pregunta básica al comenzar un proyecto de reingeniería es ¿Por qué se hacen las cosas que se hacen?.

La segunda establece que hay que rediseñar desde la raíz los procesos. Un cambio drástico que no da lugar a sostener los antiguos modelos sino a cambiarlos.

El ante último dice que cuando se aplique la reingeniería los resultados serán propulsores de algo nuevo y mejor. Nunca se trabajaran con resultados marginales.

En cuanto a la última, los procesos, cuyo significado es “conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente.”, son la esencia de la reingeniería y a su estudio y “reinvención” están dirigidos sus mayores esfuerzos.

Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la *estructura* y la *cultura* de trabajo.

La base **fundamental de la reingeniería** es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la “*ingeniería*” del proceso.

A juicio de Hammer la esencia de la reingeniería es que la gente este dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización. Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde otro punto de vista la reingeniería *“Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y*